

COACHING&DIFFERENCES CULTURELLES

Pourquoi se poser la question du coaching et des différences culturelles ? En quoi les différences culturelles peuvent-elles impactées le coaching ? Dans un contexte économique de plus en plus incertain où les crises ne sont plus nationales mais européennes voire mondiales, les cultures pays, les cultures d'organisation, les cultures métiers se sont invitées dans la vie quotidienne des salariés, des patrons, et par voie de conséquence des coachs. J'en veux pour preuve la crise des « sub primes » aux Etats Unis, qui a mis en évidence l'interdépendance des milieux bancaires internationaux.

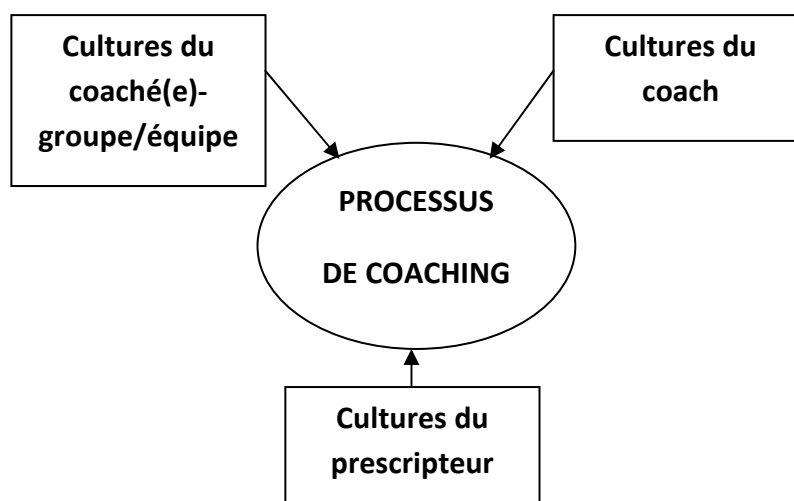
La notion de culture, parce que liée à l'individu, va avoir toute sa place dans le coaching, elle va également être constitutive du coach comme du coaché. **Le coach et le coaché parce qu'ils sont humains sont culturels.** Le coach comme le coaché, de par leur existence même, sont multiculturels car constitués par leur culture nationale voire régionale, leur culture sociale et familiale, leur culture professionnelle et peut-être leur culture d'entreprise passé ou présente.

Dans un contexte d'internationalisation des équipes, dans un contexte de spécialisation croissante des métiers, les cultures nationales, les cultures métiers, les cultures d'entreprise prennent de plus en plus de place. Pour autant, le fantasme de globalisation tend à nier ces différences. Le coaching en intégrant la culture dans son processus peut-il aider le coaché(e) à mieux aborder ses fonctions dans un environnement qu'il a du mal à décoder ? Intégrer les différences dans le mode de management et de communication permet-il de mieux les dépasser ? Autant de nouveaux défis que le coach et le coaching vont devoir relever, dans la pratique, avec leurs coachés.

Les différences culturelles se retrouvent dans la pratique du coaching tant individuel que collectif. En effet, le processus de coaching traditionnel a une vision très occidentale. Il est donc lui-même culturellement orienté. Tout a démarré avec Socrate, Philosophe dans l'Antiquité grecque, qui répondait par une question à celles que ses élèves et disciples posaient. Puis la version moderne du coaching nous vient du sport et notamment de Timothy Gallwey, pédagogue de Harvard qui a proposé une façon nouvelle d'enseigner le tennis puis le ski et le golf. Le coaching est donc le fruit d'un métissage culturel occidental, qui nous emmène de la Grèce aux Etats Unis. Le coaching peut-il s'adapter à tout le monde et au monde entier?

1/ Les différences culturelles au cœur de la relation entre le coach et son coaché(es) : L'investigation préparatoire

Un des challenges du coaching, intégrant les différences culturelles, est d'équilibrer les visions du monde d'une façon respectueuse car ces visions du monde vont être à l'œuvre à tout moment du processus de coaching. Ainsi la compréhension du contexte multiculturel est clé pour la réussite du coaching. Durant le processus de questionnement, il est alors nécessaire d'être conscient des aspects suivants : trois acteurs culturels vont être à l'œuvre dans le processus de coaching



Le coach comme le coaché vont évoluer dans ce contexte culturel tridimensionnel. C'est pourquoi, Il semble important de tenir compte du background culturel de son coaché, de sa nationalité. Il est également capital de s'informer **sur la culture d'entreprise ou sociale** et de la **culture du métier ou de la profession**. Il est clair qu'un financier n'agira pas comme un acheteur, ou bien un qualicien et encore moins comme un ingénieur technique.

Questionnement et outils du coaching en séance : une nécessaire adaptation

Bon nombre d'outils du coaching traditionnel sont basés sur l'analyse transactionnelle ou la PNL. Ces outils ont été conçus dans les années 1950 par et pour la culture américaine, avec un présupposé fondamentalement individualiste. Ces outils peuvent-ils fonctionner dans les contextes « collectivistes » (Asie) ou « claniques » (Afrique ou Moyen Orient)?

En effet, le coaching « américain » est fondé sur une conviction : « une personne n'est vraiment motivée que par une solution qu'elle a elle-même trouvée. Le rôle du coach est alors de la pousser dans ses retranchements avec des questions miroir qui la stimulent, la font s'interroger et l'aident à mieux appréhender tous les aspects de son problème.

Ce modèle est néanmoins fortement questionné dans les cultures européennes. Un **coach peut-il réellement être neutre ?** Un questionnement n'est-il pas sous-tendu par une intention ?

Aux Etats-Unis, le monde du travail comme des coachs évitent les intrusions dans la sphère privée, le questionnement se doit d'être neutre. Les américains sont à la fois normatifs, obéissants et pragmatiques. « Just do it ». S'il y a un problème, on change la procédure ou le modèle car le droit à l'erreur est admis. Le coaching « à la française » est d'un style plutôt tourné vers la personne du client. Enclin à voir les finalités plutôt que les objectifs, attaché à prendre en compte la complexité des hommes et des contextes. Ceci montre bien que les différences culturelles sont au cœur de la pratique et du processus de coaching.

La langue utilisée (maternelle ou pas)

Enfin, se pose la grande question : peut-on coacher et être coaché dans une langue différente de sa langue maternelle ? Que perd-t-on à coacher dans une autre langue ? Que gagne-t-on ? Le coaching est basé sur la parole, en même temps, le coach ne s'attache pas au contenu et au discours de son coaché. Il peut alors tout à fait coacher dans une autre langue que sa langue maternelle, même si il ne comprend pas tout. L'essentiel est de poser les bonnes questions ! Quant au coaché, tant que ce qu'il dit lui parle... Tout va bien. Peu importe la grammaire, le vocabulaire utilisé. Pour autant, il faut bien que les pas de danse de base soient connus, communs, compris et acceptés. Tout se joue alors sur le contrat de départ et le cadre de travail. Si ces fondamentaux sont clairs et sans indicible linguistique, alors « le pas de deux » peut commencer.

II/ Les différences culturelles au cœur de la relation entre le coach et l'organisation-prescripteur :

La culture de l'entreprise se développe au cours de sa vie, à travers son histoire ; liée à des valeurs, des normes, des symboles ou des rituels. Les dirigeants et collaborateurs de l'entreprise la créent, la font évoluer, la transmettent, la modifient. Le coach, mandaté(e) par une organisation, évoluera de fait dans une de ces cultures :

- **La culture humaniste, qui met au centre des préoccupations de l'entreprise la personne humaine** : ces entreprises ont replacé au cœur de l'organisation l'Homme en se référant à des valeurs fortes telles que le travail d'équipe, la convivialité, le souci de l'Homme, la confiance.
- **La culture de la performance, qui met en avant la performance économique** : la performance économique est magnifiée car elle concourt au développement de l'organisation, à l'innovation et au progrès. Les valeurs mises en exergue sont celles de la créativité, de l'efficacité opérationnelle, voire de l'excellence !
- **La culture polymorphe, qui est une culture de la diversité des identités et de la « responsabilité sociale »** : certains groupes ou entreprises n'ont pas cherché à développer une culture unique et homogène en raison de leur contexte d'évolution ou de leur situation. La multiplicité de leurs filiales et la difficulté à définir une culture unique appellent plus une coordination des cultures qu'une culture adoptée pour tous. Le groupe devient alors multiculturel !

Dans un environnement changeant et ouvert à l'international, la culture apparaît comme étant l'un des seuls éléments permettant de créer une identité et de se différencier. Véritable instrument au service de l'identité interne et externe de l'entreprise, la culture représente un levier efficace. Elle permet de forger un esprit et de cultiver des valeurs spécifiques qui favorisent la cohésion du personnel en développant le sentiment d'appartenance, la motivation et les synergies. C'est pourquoi le coach se doit d'en connaître les traits principaux car cela aura nécessairement un impact sur la relation avec son prescripteur ainsi qu'avec son coaché. **Dans quel sens ?**

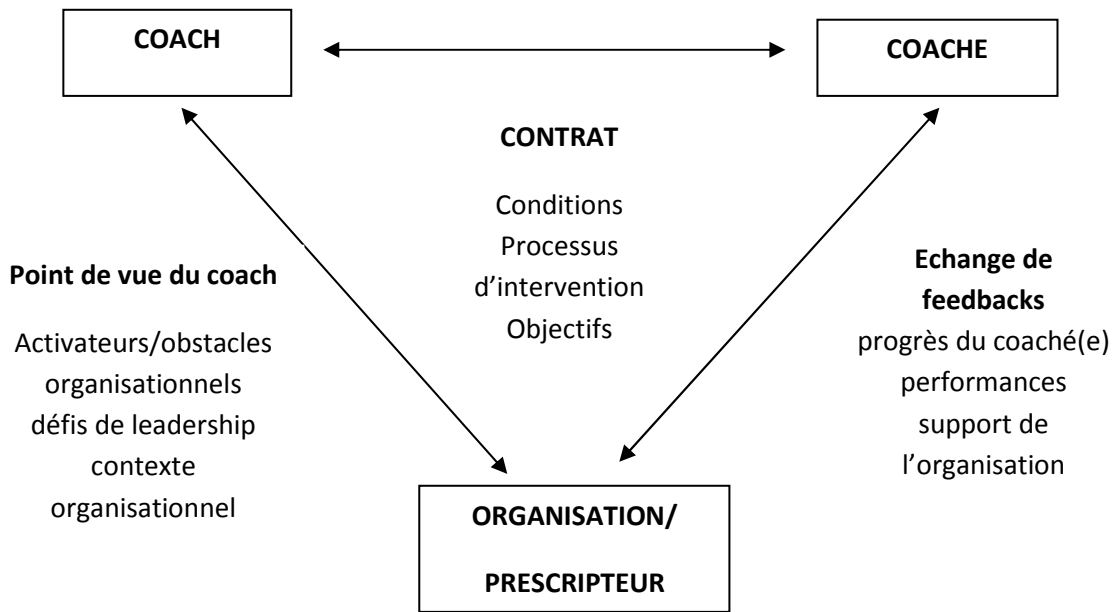
Les différences culturelles au cœur du contrat et des modalités du processus de coaching

Il y a fort à parier que le contrat comme le processus de coaching sera impacté par la culture de l'organisation prescriptrice. **En quoi?** Prenons **les clauses de confidentialité**, pierre d'achoppement du coaching. La confidentialité peut être diversement appréciée selon que l'on est dans un environnement individualiste ou collectiviste. Le processus de coaching est plutôt, par essence individuel, alors comment va-t-il exister dans une culture où c'est le groupe qui garantit le bien être de l'individu ? Le rapport de subordination pré existant entre le prescripteur et le coaché va-t-il être plus impactant dans une culture d'entreprise où le style de management est directif ? Comment le coach lui-même va-t-il être le garant de cette confidentialité, alors même qu'il est rémunéré par le prescripteur qui peut insister pour obtenir de l'information ? Dans une culture affective et interdépendante, peut-on encore parler de confidentialité lorsque l'amitié y est érigée en principe opérationnel ?

La question **du cadre temporel** va également s'inviter dans le contrat comme dans le processus de coaching. Selon l'approche de la gestion du temps du prescripteur, la demande d'accompagnement sera plus ou moins longue, les séances seront plus ou moins longues et espacées dans le temps. En effet, selon que le temps est considéré comme une ressource rare ou une ressource abondante, le coaching, le coach et son coaché seront soumis à cette contrainte, dans un sens ou dans l'autre.

Quant aux **résultats attendus** du coach et du coaching, ceux-ci dépendront également du type de culture. Si le prescripteur se situe dans une culture de la performance et de la compétition, il va attendre des engagements de la part du coach sur des résultats concrets. Dans ce type de culture, les décisions suivent surtout une logique financière. Comment le coach, qui a une obligation de moyens et non de résultats, va-t-il pouvoir se faire entendre et comprendre, à la fois vis-à-vis du prescripteur et vis à vis du coaché ?

En résumé, le schéma ci-dessous synthétise bien tout ce que nous venons de dire.



Conclusion : en quoi, la diversité est un atout ?

Une bonne compréhension des différences culturelles permet de les utiliser comme grille de lecture puis comme levier. L'apport du coaching et du coach peuvent se trouver décupler en tenant compte de l'approche culturelle. Cette dernière fait entrer l'environnement, le contexte dans le processus de coaching. **Le coach se retrouve à pratiquer un coaching plus situationnel.**

Ainsi, chaque coach pourra se sentir plus ou moins à l'aise dans telle ou telle type de situation. C'est pourquoi, l'association de coachs aussi complémentaires que divers peut s'avérer être un vrai plus tant pour les coachés que pour les organismes prescripteurs. En effet, les uns comme les autres auront le choix de travailler de manière privilégiée avec l'une ou l'autre.

Laetitia Bertin